

S'isoler pour collaborer

Philippe Zawieja, psychosociologue, est chercheur associé au Centre de recherche sur les risques et les crises de MINES ParisTech et anime la cellule Recherche du groupe de santé privé européen ORPEA. Il a co-dirigé le *Dictionnaire des risques psychosociaux* (Le Seuil, 2014) et *Épuisement professionnel : approches pluridisciplinaires et innovantes* (Armand Colin, 2013).

Notre société se caractérise par la concurrence à laquelle se livrent les différentes sphères de notre activité pour une denrée rare : le temps. Ce mouvement, si l'on suit le raisonnement qu'a proposé Hartmut Rosa¹, résulterait en réalité d'une triple accélération : de la technique, des changements sociaux et des rythmes de vie. En contexte professionnel, l'accélération perçue au quotidien ressortit à mon sens majoritairement de cette dernière catégorie : il s'agit pour les acteurs d'accroître leur nombre d'épisodes d'action ou d'expérience par unité de temps, via trois types de stratégies : en cherchant à augmenter leur vitesse d'action (*fast food*, *microsieste*...), en s'efforçant de synchroniser les séquences d'action pour éviter les temps morts, et en accroissant le nombre d'activités simultanées (*multitasking*).

S'il veut survivre à cette lame de fond, l'individu est contraint à de petites résistances personnelles (par exemple, refuser une promotion pour préserver sa vie privée), mais il est généralement impossible aux hamsters que nous sommes de décélérer sans tomber de leur roue, c'est-à-dire sans être éjectés du système.

À moins que des solutions collectives ne se mettent en place. Rosa travaille actuellement à imaginer une société où le progrès technique n'amènerait pas la pénurie de temps, mais des solutions de décélération plus locales et pragmatiques, conçues et adaptées par chaque employeur, constitueraient des pistes de moyen terme — et sans conteste moins utopiques... C'est dans cette perspective que repenser le travail pourrait passer par une réflexion articulant simultanément espace de travail et temps de travail.

L'accélération se traduit, entre autres, par une perméabilité croissante des sphères privée et professionnelle, souvent au détriment de la vie privée, que le travail peut assez naturellement envahir. En temps de rationalisation des moyens, la réactivité y gagne — plus que les finances de l'employeur, puisque les cadres sont généralement payés au forfait jour. La contrainte est souvent si parfaitement intériorisée qu'elle n'a même plus besoin d'être formulée : « *il faut bien achever ce qu'on n'a pas eu le temps de faire en journée* »... Curieusement toutefois, les cadres ne plébiscitent pas une stricte séparation des sphères : ils cherchent au contraire à contrôler les instants qu'ils choisissent de consacrer au travail, et ceux qu'ils vouent à leur vie privée, et à organiser de leur plein gré le passage d'une sphère à l'autre. La nomadisation des technologies de l'information est, cela a déjà mille fois été dit, pour beaucoup dans ce phénomène.

Si le salarié peut spontanément renâcler devant l'immixtion du travail dans sa sphère personnelle, il doit réciproquement veiller à ne pas surexposer sa vie personnelle, et

¹ Hartmut Rosa, *Accélération – Une critique sociale du temps*, La Découverte, coll. Théorie critique, 2010.

Hartmut Rosa, *Aliénation et accélération – Vers une théorie critique de la modernité tardive*, La Découverte, coll. Théorie critique, 2012.

notamment ne pas l'imposer à son entourage professionnel : c'est dans une juste distance que doit se vivre le collectif de travail et que doit désormais se concevoir l'organisation du travail.

Or, cette juste distance, ce besoin d'intimité sont questionnés par la collectivisation croissante des espaces de travail. Censés fluidifier la circulation de l'information, favoriser le travail collaboratif, abaisser les coûts immobiliers et faciliter le contrôle des salariés, l'*open space* et ses variantes (plateau ouvert, bureau semi-cloisonné, simple bureau partagé, voire *desk sharing*) pourraient *in fine* s'avérer de mauvais calculs... La productivité et la créativité s'y effondrent, s'accommodant assez mal des niveaux sonores et de l'agitation inhérents à la promiscuité, qui plongent le salarié dans l'over-communication et affectent la concentration, directement et par la fatigue qu'ils occasionnent. En matière de santé psychologique, chacun finit par interioriser le contrôle et la surveillance, réels ou fantasmés, exercés par l'autre, évocateurs du panoptisme foucauldien². Pour se protéger, le travailleur développe alors diverses stratégies du quotidien : dresser des murs symboliques de classeurs ou de dossiers, sortir ses écouteurs et écouter de la musique, etc., dont la seule finalité est de reconstituer une bulle protectrice autour de lui, révélatrice d'un sentiment d'agression...

Mais cette « montée de murs » est aussi et surtout le symptôme d'un autre phénomène : tout travailleur éprouve, régulièrement, le besoin de s'isoler — non pour gérer une affaire privée, mais pour accomplir sa tâche. Au besoin de collaboration qui sous-tend, en l'exagérant, la philosophie de l'espace paysager, fait écho un besoin, lui mésestimé, que je qualifierais de « sollaboration ». Comme l'indique son étymologie latine (*solus*, « seul »), il s'agit d'un besoin de s'extraire temporairement du monde, d'une aspiration au calme, à la tranquillité, à la sérénité, à la prise de recul, à l'introspection et à la réflexion, ou plus simplement d'échapper aux multiples pressions pour simplement accomplir la partie concrète de sa tâche et, dans le meilleur des cas, prendre le temps de faire du « beau travail ».

Ainsi présentée, la sollaboration a sans doute quelque parenté conceptuelle avec la philosophie de la lenteur³, le *slow management*⁴, les notions de *flow* chez Csikszentmihalyi⁵ ou de résonance chez Rosa⁶. Loin, pourtant, de toute ambition « anticapitaliste », la sollaboration vise à réconcilier le beau travail et la performance, dût-elle aller à l'encontre des mythes du « tout communication » et de l'ouverture à 360 degrés. Je la conçois comme l'une des deux modalités du travail (avec la coopération), et comme un impératif, en ce sens qu'il incombe à l'employeur, lorsque son activité s'y prête, de mettre en place les conditions matérielles et organisationnelles propices à la sollaboration. En ce sens, l'on pourrait presque parler, du point de vue du travailleur, d'un droit à la sollaboration et d'un devoir de collaboration.

L'on perçoit aisément que la sollaboration a quelques répercussions sur l'organisation du travail. D'une part, elle invite nécessairement à revisiter la question du temps de travail, ou plutôt du temps de présence physique dans l'entreprise. Ici, les outils de communication nomades sont un facteur de souplesse, même si l'on a déjà maintes fois souligné combien

² **Michel Foucault**, *Surveiller et punir – Naissance de la prison*, Gallimard, 1975.

³ **Carl Honoré**, *Éloge de la lenteur*, Marabout, 2004.

⁴ **Loïck Roche, Dominique Steiler, John Sadowsky**, *Le Slow Management – Éloge du bien-être au travail*, Presses universitaires de Grenoble, 2010.

⁵ **Mihály Csikszentmihályi**, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. Harper Perennial, 1996.

⁶ **Hartmut Rosa**, « Résonance ». In : Philippe Zawieja et Franck Guarnieri, coord., *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Le Seuil, 2014.

travailler hors les murs peut s'avérer aliénant, au point de constituer un remède finalement pire que le mal.

Plus intéressante me semble la piste de l'aménagement des lieux de travail. À défaut de pouvoir octroyer à chacun un bureau individuel, l'employeur peut essayer de scinder le plateau grâce à des parois végétales pour créer un espace véritablement paysager, ou aménager une salle de pause confortable et à l'écart, pour que les plages de convivialité des uns n'empiètent pas sur les moments de travail des autres... À l'inverse, si l'environnement de travail est exclusivement occupé par des espaces de travail collaboratifs, il n'est pas saugrenu de proposer que des salles ou des bureaux soient mis à la disposition de qui voudrait s'isoler — des espaces collaboratifs en somme ! Le paradoxe est alors qu'il s'agit de recréer des bureaux individuels là où ils ont été supprimés il y a quelques années...

Incidemment, le besoin de collaboration doit amener à revisiter la politique de l'entreprise en matière de civilité. Nul doute en effet que le bureau collectif restera longtemps encore la règle. Ses nuisances sont bien connues : la conversation trop bruyante, la réunion improvisée, même de nature professionnelle, tenues à proximité d'un collègue non concerné forment les archétypes des entorses infligées au besoin d'intimité et de concentration, favorisées par les technologies nomades de l'information, qui invitent par exemple la sphère privée au bureau (**encadré 1**). Une charte du bon usage des appels téléphoniques peut également être co-construite, prévoyant un espace isolé pour les appels personnels et précisant quelques mesures simples de vivre-ensemble : passer en mode vibreur et bannir les sonneries tonitruantes, parler bas, proscrire les conversations en mains libres sur haut-parleur, etc.

Ces quelques lignes sur un concept proposé sans grande prétention scientifique proposent d'affirmer un droit à la collaboration, complémentaire à la coopération et capable, par la diversité des situations qu'il embrasse, de sous-tendre de nombreux axes de réforme du travail. Côte pile, la collaboration : à elle la prise de recul, la réflexion stratégique et tactique initiale, la créativité individuelle, la veille et la lenteur du travail bien fait ; côté face, la coopération : à elle la mise en débat du travail, la réflexivité, la créativité collective, la tactique opérationnelle ou la prise de décision. À mon sens, le soubassement ne peut en être qu'un pacte moral fort, presque lockéen, garantissant simultanément la performance organisationnelle et l'épanouissement personnel par la reconnaissance mutuelle (au sens que lui donne Axel Honneth⁷), entre employeur, employé et pairs.

⁷ **Axel Honneth**, *La Lutte pour la reconnaissance*, éditions du Cerf, 2000.

Marc, cadre au siège d'une grande banque à La Défense, est même allé plus loin, en décidant de couper son téléphone portable en arrivant au travail : ses proches ont été avertis et priés de n'appeler sur le poste fixe qu'en cas d'urgence.

« Je passe parfois pour un réac, s'amuse Marc, car je suis revenu à un usage du téléphone proche de celui qu'on pratiquait avant l'apparition du mobile ! Bizarrement, les gens m'appellent moins en journée, et je crois que le message subliminal que j'ai réussi à faire passer, c'est que chaque appel peu important, même s'il me fait plaisir, me fait perdre du temps ou me déconcentre ! Les gens s'y sont faits, plus ou moins... Mais moi, je ressens vraiment la différence — une sensation d'avancer, de faire mieux, même s'il reste cent facteurs de dispersion et d'éparpillement qui, eux, ne dépendent pas tous de moi !

Mon prochain combat, c'est de limiter le nombre de messages provenant d'interlocuteurs que je n'avais pas anticipés : les offres promotionnelles reçues par SMS ou MMS, et... l'école de mes enfants, qui m'appelle vraiment au moindre petit souci ! Ma femme et moi estimons que dans 95 % des cas, il n'y a rien qui ne puisse attendre le soir... »